

ISOB - Vorträge

Sinn-orientiertes Coaching: Führen mit Sinn

Ein Vortrag von Dr. Anette Suzanne Fintz

Sinn-orientiertes Coaching: Führen mit Sinn

Hintergründe und Praxis

Die aktuelle Situation von Führungspersonen

Phasen der Standortbestimmung und der eventuellen Neuausrichtung werden von den meisten Führungspersonen als sinnvoll beurteilt. Und doch gelten sie als Luxus, den man sich nicht leisten will. Denn: Das Tagesgeschäft von Menschen, die sich „mitten im Arbeits-Leben“ befinden, besteht aus Lösungen zu aktuellen Problemen. Warum sich also noch mehr Fragen aufbürden, die gerade nicht methodisch oder technisch zu lösen sind? Zum Beispiel die unternehmerischen Fragen: „Worauf ist Verlass?“ „Wie kann mein Unternehmen erfolgreich bleiben?“ „Was ist wirklich wichtig – für mein Unternehmen und für mich selbst?“ Oder die persönlichen Fragen: „Was habe ich im Leben nicht alles schon geplant – und wie anders ist es geworden!“ „Was ist aus dem geworden, der ich sein wollte? – Bin ich eigentlich (noch) ICH?“

Diese Fragen können in ein Lebensgefühl führen, das in der Existenzphilosophie als „Geworfenheit“ (Heidegger) oder als unausweichliches „in-Situation-Sein“ (Jaspers) beschrieben wird. Es entspricht einem tiefen Bewusstsein, das nachdenkende und nachfühlende Menschen seit dem 20. Jahrhundert prägt: Wir suchen Sicherheit, wir planen so, als ob es sie gäbe und machen im Kleinen wie im Großen die Erfahrung, dass unsere gesamte Planung an unkalculierbaren Faktoren (inklusive der eigenen Person!) scheitern kann. Die Auflösung des Ostblocks 1989; „9/11“ und der Börsencrash 2001; stark ansteigende Rohstoffpreise durch den Irakkrieg 2003: alles unvorhersehbare Ereignisse, die nationale, wirtschaftliche und individuelle Pläne und Befindlichkeiten treffen, und denen man weitgehend ausgeliefert ist.

Wir tun so, als ob wir „Herr der Lage“ wären, aber letztlich kann alles doch noch anders kommen. Dies wirkt sich selbstverständlich auch auf Führungsarbeit aus. Führen gehört (neben der Elternschaft) sicherlich zu den verantwortungsvollsten Aufgaben in der Gesellschaft und zu den Fähigkeiten, die scheinbar immer erst in einem Learning-by-Doing, fatalerweise aber meistens durch Try-and-Error angeeignet werden. Natürlich gibt es „Handwerkszeug“, wie z.B. betriebswirtschaftliches oder arbeitspsychologisches Wissen, das vielerorts gelehrt wird; aber *worauf hin* das Schiff steuern soll, kann weder strukturiertes Wissen über Wirtschaftsabläufe, noch

eine motivationspsychologische Studie klären. Die grundlegenden Fragen bleiben durch Methode nicht zu klären. Zugegeben scheinen oben genannte existentielle Fragen zunächst nicht zielführend zu sein. Beim zweiten Hinsehen führen sie zu Themen, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ausmachen und Führungsklarheit bewirken:

Was motiviert uns zu genau diesen Entscheidungen? Was bietet verlässliche Orientierung? Wovon lassen sich ethische Leitlinien – und damit so etwas wie jeweilige Verhaltenscodici – in einer zunehmend säkularisierten Welt herleiten? Letztlich: *Wer wollen wir sein?*

Die Beantwortung dieser Fragen stellt sich als problematisch heraus: Weder Tradition noch Religion legen unsere gesellschaftlichen Rollen fest; die Welt scheint uns offener zu stehen denn je. Zugleich erleben wir in höherem Maße als die Generationen vor uns eine existentielle Unsicherheit im Leben, eine „Fragilität des Daseins“ überhaupt. Hinzu kommt die Alltagserfahrung, dass die Welt nicht schwarz/weiß ist: Glück und Leid, Friede und Krieg – alles liegt dicht nebeneinander und auch in jeder Person selbst. Wähle ich den persönlichen Frieden (und mische mich als Vorgesetzte bei Verdacht auf Mobbing nicht ein), kann dies Unglück für andere nach sich ziehen (z.B. für diejenigen, die zum Mobbingopfer werden). Führen heißt deshalb immer, die Verantwortung für eine Entscheidung übernehmen, auch in dem Bewusstsein, dass es ein „Richtig“ und „Falsch“ nicht gibt. Vielmehr handelt es sich um eine Entscheidung, wofür die einzelne Führungsperson oder das gesamte Unternehmen stehen soll. An Stelle der Frage „Wie machen wir es richtig?“ stehen die Fragen: „Was können wir verantworten?“ und „Wofür wollen wir stehen?“

Führen wurzelt daher in einem Selbst-Verständnis der Führungsperson, das nicht von der Illusion der „weißen Weste“ geprägt ist, vielmehr von dem Bewusstsein, dass authentisches Führen mit einem Leben in antinomischen Strukturen unmittelbar verknüpft ist. Dilemmata bleiben unauflöslich; sie fordern eine persönliche, subjektiv zu verantwortende Entscheidung. Der Wunsch, Dilemmata durch dialektisches Denken (im Sinne der Vereinigung der Gegensätze) zu einem Kompromiss führen zu können, wird gerade dort nicht erfüllt, wo es um Wesentliches oder gar um Identitätsrelevantes, geht.

Das Ergebnis dieser Überlegung wirkt sich im alltäglichen Handeln aus. Sei es bei Entscheidungen im Vorstand über die Verlegung von Standorten oder bei der Überlegung, wie mit Stakeholdern umzugehen ist: Immer geht es letztlich darum, Positionen zu beziehen, die verantwortet werden müssen. In der Regel handelt es sich um verschiedene, teils sich widersprechende Interessenlagen, denen

das Management zu begegnen hat. Eine begehrte „Win-Win-Lösung“ erweist sich oftmals als utopisches Streben. Vermutlich würde der Existenzphilosoph Karl Jaspers dieses Streben als „Verschleierung einer Grenzsituation“ (Jaspers 1973b, 248) bezeichnen: Durch das Darstellen einer Situation als „Win-Win-Situation“ entsteht der Eindruck der „weißen Weste“, die den Blick darauf versperrt, dass dem Leben Entscheidungssituationen inhärent sind, die wir so zwar nicht intendiert, und dennoch zu verantworten haben. Im Unternehmenskontext geht es in der Regel darum, wer was und wie viel verliert oder gewinnt. Zu behaupten, dass wirtschaftliche (Veränderungs-)prozesse ohne Verluste, d.h. auch ohne „Schuld“ (im Sinne der Verantwortung) ablaufen könnten, bedroht das Ernstnehmen der personalen Verantwortung, die im logotherapeutischen Konzept eine wesentliche Rolle spielt. Es geht letztlich nicht darum, alles „richtig“ zu machen, vielmehr darum, bewusst zu handeln und das Handeln zu vertreten. Der Begriff des Richtigen wird also ersetzt durch den des zu Verantwortenden.

Was verantwortet werden kann und soll, wird durch individuelle bzw. unternehmensspezifische Werte ermittelt, die vom Sinn her und auf Sinn hin verstanden werden. Die individuelle Wertestruktur einer Person wirkt als Grundlage für Entscheidungen, Auftreten, Marketing und Produktentwicklung. Dabei geht es nicht allein um betriebswirtschaftliche Gewinne und Verluste, sondern auch darum, die verschiedenen Facetten (auch die ideellen und immateriellen) zu beleuchten, die für ein Unternehmen identitätsrelevant sind.

Bei der Arbeit an den Themen Sinn und Werte stoßen die Beteiligten auf den Unterschied zwischen Ziel und Sinn und damit auch auf unterschiedliche Motivationstheorien.

Leading by Meaning

Seit Jahren wird in vielen Unternehmen auf der Grundlage einer Theorie geführt, die darauf basiert, Menschen würden durch Ziel-Belohnungs-Systeme leistungsbereiter. In letzter Zeit ist zu beobachten, dass die Begeisterung über „Management by Objectives“ abgeflacht ist. MbO hat sich als ein Management-Tool heraus gestellt, das bei Leistungsbeurteilungen zwar gut eingesetzt werden kann, dabei aber auch gerne missbraucht wird, indem die Ziele absichtlich entweder zu hoch oder zu nieder gesetzt werden, um ein bestimmtes (Prämien-)Resultat zu erreichen. Das, was motivieren, den Erfolg messbar machen, die Linie schärfen sollte, wird durch Instrumentalisierung stumpf. Ein weiter reichendes, weil dem Prinzip innewohnendes Problem liegt darin, dass Ziele im Wirtschaftsleben immer Meilensteinen auf einem Weg entsprechen, die zu einem

bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen. Danach müssen neue gesetzt werden. Die Entscheidung, wohin dieser Weg führt, welchen Sinn das Unternehmen verfolgt, müsste zuvor geklärt sein, sonst gleichen die Mitarbeiter eines Unternehmens einem Hamster auf hohem Niveau: Der Hamster, dessen Ziel es ist, das Rad täglich hundert Mal zu drehen, kann dieses Ziel zwar erreichen – wozu er es dreht, bleibt dennoch ungeklärt. So erklärt sich auch manche Ermüdung im Prozess trotz immer neu gesteckter Ziele: mit den Zielen wird der Sinn eben nicht automatisch mitgeliefert.

Neben Frankl und Böckmann (Böckmann 1990) hat Sprenger 1992 mit seinem Buch „Mythos Motivation“ gegen die Annahme argumentiert, Mitarbeiter seien mittel- und langfristig durch extrinsische Motivation zu führen. Er deckt auf, wie würdelos der Umgang mit Mitarbeitern ist, die z.B. durch stetige Kontrolle, monetären Anreiz, psychologisch reflektiertes Lobverhalten und Belohnungstabellen zur Erfüllung von Zielen gebracht werden, an denen der Einzelne nur einen äußeren Anteil hat. Diese Anreizsysteme werden dort eingesetzt, wo anthropologische Konzepte zu Grunde liegen, die den Menschen als „economic man“ verstehen, der von sich aus nichts oder nur Geringes leistet (vgl. Steiger u. Lippmann 1999, 138). Sprenger weist darauf hin, dass Führungspersonen sich entscheiden müssen, ob sie in die Wahlfreiheit (und damit in die Selbstverpflichtung) eines Mitarbeiters investieren, oder ob sie sie als Reiz-Reaktions-Wesen behandeln, von denen auch wenig Verantwortungsbewusstsein für das eigene Handeln erwartet werden kann; Sprenger spricht hier von „ver-führen“ (Sprenger 2005, 19 u. 269).

Diesem Verlauf gegenüber steht Sinn-orientiertes Führen als „Leading by Meaning“ – Führen mit Sinn. Da die Logotherapie den Menschen ganzheitlich sieht und bewusst das Stärkende und Gesunde im Menschen sucht, lassen sich hier auch viele Ansatzpunkte in Hinblick darauf finden, was Menschen motiviert, was ihnen Kraft und Eigenverantwortung verleiht. Kernbegriffe dabei sind Sinn und Werte. Wer die Leistung von Mitarbeitern will, muss ihnen die Möglichkeit geben, an einem Sinn zu partizipieren. Dabei können Führungspersonen keine „Sinnmacher“ sein, wie Höhler in ihrem gleichnamigen Buch erklärt (vgl. Höhler 2004); Sinn ist nicht machbar, man kann nur den Blick auf Sinnmöglichkeiten lenken. Sinn wird als anziehender Lebens- und Arbeitshorizont definiert, der Orientierung im schnelllebigen Alltag bietet. Dieser Horizont lässt sich durch die Wertestruktur der Führungsperson bzw. des Unternehmens herleiten oder auch finden, wodurch eine bewusst gelebte Identität im Sinne einer Wertegemeinschaft entstehen kann. Um das Hamster-im-Rad-Bild nochmals aufzugreifen: Dem

einzelnen soll letztlich nicht nur klar sein, wie oft er das Rad drehen soll, vielmehr auch, wozu er diese Anstrengung auf sich nehmen soll (abgesehen von der Motivation, dass jede Drehung Lohn und Prämien verspricht). Wer führt muss daher die Fähigkeit erlernen, einen Sinnhorizont zu erkennen und diesen so zu formulieren, dass er für Mitarbeiter als Angebot gelten kann, zu dem sie mit ihren eigenen Werten einen Beitrag leisten können.

Anthropologische Konzeption Sinn-orientierten Coachings

Diese Grundlage Sinn-orientierten Führens basiert auf dem anthropologischen Konzept von Viktor Emil Frankl.

„Jede [Beratung] basiert auf anthropologischen Prämissen – oder, wenn sie nicht bewusst sind, auf anthropologischen Implikationen.“*

(* im Originaltext „Psychotherapie“; Frankl 1959, 74)

Was Frankl für die Psychotherapie formulierte, gilt auch für Coaching: Je nachdem, welches Menschenbild zu Grunde liegt, wird Beratung gestaltet. Für Führungsarbeit gilt: Je nachdem, welches Menschenbild eine Führungspersönlichkeit hat, wird sie ihre Mitarbeiter führen. Welche anthropologische Konzeption liegt also Sinn-orientiertem Coaching zu Grunde?

Der Psychologe Viktor E. Frankl (1905-1998) zitiert immer wieder Nietzsches Wort, wonach der Mensch, der das „Wozu“ kenne, fast jedes „Wie“ ertrage (Frankl 1977, 128). Frankl beobachtete bei arbeitslosen Suizidalen im Wien der 1920er Jahre, dass Menschen, die wussten, wozu sie weiterleben sollten, auch Umstände ertrugen, die fast unzumutbar schienen. Daher ist die weiterführende Frage in psychotherapeutischer Arbeit nicht „Warum wollen Sie sich umbringen?“, vielmehr die, „Wozu lohnt es, weiter zu leben“. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung und dem Studium von Karl Jaspers und Max Scheler entwickelte Frankl ein Menschenbild, das den „Willen zum Sinn“ in den Mittelpunkt stellt. Er stellte sich damit gegen Freuds Triebtheorie und teilweise gegen Maslows Bedürfnispyramide. Die positive Grundspannung eines Menschen besteht nach Frankl darin, von einem Sinn, d.h. auch von einem subjektiven Sein-Sollen, angezogen zu sein. Um diesen Sinn zu verwirklichen, sei ein Mensch auch bereit, Bedürfnisse unbefriedigt zu lassen. Gerade in diesem Willen zum Sinn bestünde das eigentlich Menschliche, das die Möglichkeit eröffnet, zu sich in Selbstdistanz zu treten, über sich hinaus auf eine höher geordnete Aufgabe hinzustreben und die „Trotzmacht des Geistes“ (Frankl 1996, 124) (d.h. die Fähigkeit, „nein“ zu sagen) zu mobilisieren.

Frankl wurde 1942 wegen seiner jüdischen Abstammung deportiert und sah seine Theorie in drei verschiedenen Konzentrationslagern bestätigt: Er beobachtete, wie Hoffnung auf Befreiung den Häft-

lingen Kraft zum Aushalten gab und selbst dort ethisches Verhalten entgegen basaler Bedürfnisse ermöglichte. Wurde die Hoffnung genommen und damit auch der Sinn, die Qualen zu ertragen, trat ein regelrechtes Massensterben ein. Frankl betont gerade in der Retrospektive seiner KZ-Erfahrungen, dass selbst dort noch eine Wahl hinsichtlich der Frage bestand, *wie* ein Schicksal auf sich genommen wurde: „...man kann dem Menschen im Konzentrationslager alles nehmen, nur nicht: die letzte menschliche Freiheit, sich zu den gegebenen Verhältnissen so oder so einzustellen. Und es gab ein »So oder so«!“ (Frankl 1977, 108)

Existentialien: Geistigkeit, Freiheit und Verantwortlichkeit

Frankl folgt in der Begründung des Willens zum Sinn einer anthropologischen Konzeption, die sich seit 1913 in Jaspers' Allgemeiner Psychopathologie findet (Jaspers 1973a, 138f.): Jaspers geht davon aus, dass neben dem „psychophysischen Apparat“ eine „verstehbare Persönlichkeit“ besteht, die Frankl als „geistige Dimension“ bezeichnet. Nur durch sie lässt sich Freiheit begründen, die es einem Menschen ermöglicht, sich zu sich selbst und zur einzelnen Situation zu verhalten. (Frankl 1994, 46f.). Diese geistige Dimension ist es auch, die Werte gestaltet und Sinn sucht.

Ausgehend von einem ganzheitlichen Verständnis vom Menschen und einer heuristischen Unterscheidung zwischen dem Psychophysikum und der geistigen Dimension, ergeben sich in Frankls Anthropologie die drei Grundzüge des Menschen, die „Existentialien“ (Frankl 1999, 142) Geistigkeit, Freiheit und Verantwortlichkeit. Auf ihnen baut er die weitere anthropologische Konzeption auf und leitet die psychotherapeutischen Methoden davon ab (vgl. Kurzzusammenfassung und Anwendung derselben in Fintz 2006a, 28ff.), deren theoretische Grundlagen in der Wirtschaftsberatung relevant sind.

In Sinn-orientierter Arbeit wird jeder Mensch prinzipiell „frei gesprochen“, egal ob im Rahmen einer Psychotherapie oder eines Coachings. Auf diese Weise entsteht ein appellativer Charakter, bei dem der Gesprächspartner als selbst-verantwortliches, freies Individuum angesprochen wird, das immer noch entscheiden kann, wer er ab jetzt sein bzw. wie er mit der momentanen Situation umgehen will. Die psychophysische und sozioökonomische Gebundenheit des Menschen wird als Ausgangslage und auch als Auftrag betrachtet, die im Coaching als persönliches und ökonomisches Budget behandelt wird. Jedes Budget eröffnet individuelle Handlungsspielräume, die meistens erweitert werden können. Selbst bei enger Begrenzung kann ein Mensch also frei wählen.

Dementsprechend ist er für seine Wahl verantwortlich. Führungspersonen erleben sich als unfrei und begründen ihre Entscheidungen als logische Konsequenzen eines Sachverhalts. „Sachzwänge“ können zwar als verstehbare Begründung für eine Entscheidung geltend gemacht werden, sie entschulden jedoch nicht. Die Verantwortung für eine Handlung bleibt bestehen, selbst wenn der Handlungsspielraum eingeschränkt erscheint. Im Coaching werden diese Bedingungen beleuchtet, um sie als Möglichkeiten, und nicht als Begrenzung, in den Blick zu nehmen.

Wahl, Werte und Sinn

Frankls Sinnbegriff ist eng an die Verwirklichung von Werten geknüpft (Frankl 1994, 95). In Anschluss an Max Scheler geht er davon aus, dass jeder Mensch Werte hat, die ihn bewusst oder unbewusst in seinen Entscheidungen lenken. Frankls Wertbegriff ist neutral, das heißt auch unabhängig von Moral, Konventionen und Soll-Werten. Im Sinn-orientierten Coaching wird das individuelle Wertemuster mit einem *intrinsic*en Kompass verglichen und definiert als Motivstruktur, das unser Denken, Entscheiden und Handeln bewusst oder unbewusst lenkt. Dieser intrinsische Kompass veranlasst jede Person, Argumente und so genannte Zwänge mehr oder weniger stark zu gewichten. Werte werden individuell als besonders starke Neigung, manchmal als Verpflichtung erlebt. Sie sind vorhanden, egal ob reflektiert oder nicht. Frankl bezeichnet Werte als „Sinn-Universalien“ (Frankl 1994, 79), weil er davon ausgeht, dass individuelle Wertemuster auf persönlichen Sinn hinweisen: Werte haben in ihrer jeweiligen Zusammensetzung und Gestaltungsmöglichkeit immer schon einen innewohnenden Aufgabencharakter. Diese Aufgaben sieht Frankl als personalen und situativen Sinn, den es individuell zu ergreifen und zu gestalten gilt.

Da verschiedene Werte in einem individuellen Wertemuster vorhanden sind, kann es in Entscheidungssituationen zu einem Wertekonflikt kommen. Wird z.B. einem Ingenieur ein spannendes Entwicklungsprojekt im Ausland angeboten, so wird dessen Wert „beruflicher Erfolg“, „Qualität“, „Innovation“ usw. angesprochen; ist dieser Ingenieur auch Vater, so werden Werte wie „Familie“, „Fürsorge“, „Verlässlichkeit“ in Konkurrenz zu den zuerst genannten Werten stehen. Egal, wie die Entscheidung letztlich ausfällt: ein Teil der Werte kann weniger verwirklicht werden.

Die Arbeit an Werten ermöglicht eine Transparenz der eigenen Entscheidungsstruktur und die Kompetenz, mit Situationen umzugehen, die wir gemeinhin als (Gewissens-)konflikte erleben. Durch das Bewusstsein der Werte-Gewichtung gewinnen Entscheidungen an Stringenz und können glaubwürdiger kommuniziert werden.

Gerade auch in Konfliktsituationen mit anderen Personen oder Interessengruppen unterstützt eine Wert-Analyse die Fähigkeit Entscheidungen zu vertreten und auf die Werte der anderen einzugehen.

Frankls Ansatz, der Mensch werde gezogen von einem Sinn und könne über die Werte an einem Sinn gestaltend partizipieren, eröffnet im Coaching ein weites Feld: Im Laufe des Beratungsprozesses geht es darum, Teams zu Werte-Gemeinschaften zu bilden und Unternehmer darin zu unterstützen, ein Werteprofil zu entwickeln, das die Mitarbeiter mittragen und als Sinn-Angebot verstehen. Daher ist die Werte-Analyse Teil des Sinn-orientierten Coachings. Von dieser Werte-Analyse werden die grundlegenden Profilwerte (in der Regel vier bis fünf) abgeleitet und diesen entsprechend Führungsprinzipien entwickelt, die die interne Kultur des Unternehmens prägen soll. Wie sich die Arbeit an Werten konkret auswirkt, soll ein Beispiel aus der Praxis zeigen. [Alle Beispiele in diesem Beitrag sind authentisch. Aus Gründen der Diskretion werden keine oder veränderte Namen genannt.]

Profilwerte als Entscheidungsgrundlage in Unternehmen

Beispiel: Entscheidung über Standortverlagerung

Der Vorstand eines weltweit produzierenden Textilbetriebes hatte im Laufe des Coachingprozesses seine Profilwerte eruiert. Zu diesen gehörten unter anderen Qualität, Ästhetik, Innovation, Gewinn und soziale Verantwortung.

Die Bilanzen der letzten Jahre hatten sich rapide verschlechtert: Ware aus dem asiatischen Raum hatten die Marktpreise dramatisch gedrückt, so dass das Familienunternehmen zwei Jahre in Folge negative Bilanzen aufwies. Effizienzmethoden und Marketing-Knowhow waren ausgeschöpft worden, trotzdem blieben die Bilanzen negativ. Zur Diskussion stand die Verlegung oder Teil-Verlegung des süddeutschen Standortes in ein osteuropäisches Land. Im Vorstand wurden Argumente unter ihrem Werte-Aspekt abgewogen (im folgenden in Klammer kursiv); als Grundproblematik wurde gesehen: die besondere Verantwortung, die der Betrieb als großer Arbeitgeber in einem strukturschwachen Gebiet hat (*soziale Verantwortung*); eine Standortverlegung stellt ein rufschädigendes Politikum dar (*Vertrauen*); alternative Lohn- oder Arbeitszeitmodelle zur Verhinderung der Verlegung bedeuten für das Gros der Näherinnen und Packer, dass sie von ihrem Arbeitslohn nicht mehr leben könnten (*soziale Verantwortung*); wenn sich die Zahlen so weiter entwickeln, wird das Unternehmen eventuell ganz schließen müssen (*Sicherheit, Gewinn*); die Textilware steht für Qualität, die durch Produktion im Ausland gefährdet wird (*Qualität*).

Für die Verlagerung sprach: Das Unternehmen kann im nächsten Jahr positive Bilanzen aufweisen und dadurch die Stellen von Design, Vertrieb und Verwaltung in Deutschland sichern (*Gewinn, soziale Verantwortung, Sicherheit*); für junge Mitarbeiter können Führungsstellen im Ausland attraktiv gestaltet und neue Technologien aufgebaut werden (*Innovation, Fürsorge*).

Wie hier deutlich wird, stehen Werte zueinander im Konflikt; die Beurteilung, was eine richtige oder vernünftige Lösung wäre, hängt ganz von der Gewichtung und Abschätzung der Werte ab. Eine „Win-win-Situation“ wird es nicht geben: wer seine Arbeitsstelle durch Standortverlagerung verliert, hat nicht gewonnen – auch nicht, wenn er eine große Abfindungssumme erhält.

Werte stehen immer zur Diskussion, aber nicht zur Disposition. Im Sinn-orientierten Coaching wird mittels Werteabwägung der Entscheidungsprozess insoweit erhellt, so dass bei der getroffenen Wahl die Kosten (auch die immateriellen) bewusst verantwortet werden.

Im oben genannten Fall des Textilbetriebes entschied sich der Vorstand vor dem Hintergrund der Werte Qualität, Verantwortung und Sicherheit für eine Teilverlegung der Produktion; um die Produktqualität zu gewährleisten, wurden mehrjährige Programme mit deutschen Fachmitarbeitern entwickelt, die vor Ort beim Aufbau des Standorts und der Ausbildung der Mitarbeiter wesentlich beteiligt waren. Außerdem wurde für die ausscheidenden Arbeitnehmer eine Auffanggesellschaft gegründet, die qualitativ so gut arbeitete, dass 78% der ausgeschiedenen Mitarbeiter in andere Arbeitsstellen weiter vermittelt werden konnten. Das Unternehmen stand nach zwei weiteren Jahren wieder mit positiven Bilanzen da.

Führungserfolg durch Sinn und Werte

Die meisten Menschen in Führungspositionen sind Spezialisten ihres Faches, die in ihre Funktion des/der Führenden hineingewachsen sind. Ihr Wertemuster zu erarbeiten und damit zu führen, steigert die Führungsqualität insofern, als sie Klarheit über die eigene Handlungs- und Entscheidungsstruktur haben und diese mitteilen können. Dasselbe gilt für ein Team: eine Wertegemeinschaft schöpft die Stärke aus der Klarheit eines Wertekonsenses, auf den sich die Beteiligten entlang der Profilwerte des Unternehmens geeinigt haben. Dieser Konsens (im wörtlichen Sinn des Gemein-sinns) stellt eine Art Team-Kompass dar und gibt zugleich einen Verhaltenskodex, der für alle verbindlich gilt. Insofern können erarbeitete Wertemuster auch als Controlling-Instrument eingesetzt werden, da sie offen benannt und immer wieder in ihrer Aktualität im Alltagshandeln abgefragt werden können. Die regelmäßige Frage „Sind wir immer noch, wer wir einmal sein wollten?“ kann durch die vorige Selbstklärung im Rahmen der Werteanalyse konkret beantwortet werden. Folgendes Beispiel zeigt, wie das Wissen um das Wertemuster eines Unternehmers und die Klarheit über die Profilwerte konkret zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können.

Beispiel: Führung durch Werteklarheit

Hermann Knopp ist geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens mit 150 Mitarbeitern im Hessischen. Er führt mich zu Beginn des Coachings durch den Betrieb, der durch Großraumbüros und Glaswände geprägt ist. Eine Tafel am Eingang zeigt das Organigramm, in dem Herr Knopp als einer unter vielen vermerkt ist und in der Hierarchie an unterster Schiene steht. Im Produktionsbereich hängen bei allen Einheiten die Balanced Score-Cards aus. Dies alles wurde v.a. mit dem Wert *Transparenz* und *Erfolg durch Teamarbeit* begründet.

Bei der Übernahme des Unternehmens vor zehn Jahren hatte Knopp mit einigen Mitarbeitern ein Leitbild entwickelt, bei der als zusammenfassend der Satz lautet: „Wir wollen die Welt besser machen.“ Das Leitbild war an einem Teamwochenende in der Anfangseuphorie entstanden. Eine Definition der „besseren Welt“ und konkrete Schritte dorthin waren nie besprochen worden.

Knopp hat seit der Übernahme den Umsatz und Gewinn jährlich um 15-20% gesteigert und auch die Mitarbeiterzahl regelmäßig erhöht. Das Unternehmen engagiert sich bei sozialen Projekten durch großzügige Spenden; es gilt in der Region als Vorzeigeunternehmen, gerade weil Transparenz, Mitbestimmung und soziale Verantwortung hoch gehalten werden. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird jährlich überprüft; Knopp hat eine Verschlechterung v.a. bei den Führungspersonen festgestellt, obwohl er hier versucht, Konflikte zu vermeiden.

Bei der Werteanalyse von Herrn Knopp kommt ein (zunächst) verblüffendes Ergebnis zu Tage: Neben persönlichen Werten wie *Liebe* und *Familie* stehen Werte wie *Macht*, *Leistung*, *Sicherheit* ganz oben. In Hinblick auf die Umsetzung der Werte stellt sich heraus, dass Herr Knopp ein echter „Macher“ ist, der auch hauptsächlich andere danach beurteilt, inwiefern sie pragmatisch handeln. Im Unternehmen hatte dies den bisherigen Effekt, dass binnen zehn Jahren alle Prozesse beschleunigt worden waren und Führungsmitarbeiter eingestellt wurden, die extrem leistungsorientiert sind. Bei näherem Hinsehen und im Coachinggespräch unter vier Augen wird klar, dass nun eine Beschleunigungsgrenze erreicht ist, und der Erfolgskurs nur gehalten werden kann, wenn andere Werte wieder verstärkt gelebt werden. Die Unzufriedenheit unter den Führungsmitarbeitern hat zugenommen, weil Werte wie z.B. *Gemeinschaft*, *Mitbestimmung* oder *Achtung* keine Beachtung finden. Außerdem fühlen sich die Mitarbeiter irritiert, weil sie eine Kluft zwischen dem feststellen, was ihr Vorgesetzter sagt und was er durch seine Werteorientierung lebt. Während das Unternehmen nach außen hin erfolgreich arbeitet, bemerkt die Mitarbeiterschaft zunehmend, dass die Transparenz vornehmlich im Misstrauen ihres Vorgesetzten wurzelt. Herr Knopp stellt während des Coachings selbst fest, dass seine Selbstdarstellung als „Primus inter Pares“ in Wirklichkeit hauptsächlich ein Kontrollinstrument ist: Er verteilte die Post im Unternehmen, um sie vorher durchzusehen und zu demonstrieren, dass er sie gesehen hat (*Sicherheit*, *Macht*). Ebenso gewährleisten die offenen Büros eine ständige Leistungskontrolle; nicht nur die

Mitarbeiter können ihren Chef bei der Arbeit beobachten – vielmehr kann er selbst sehen, wer sich z.B. mit wem und wie lange unterhält (*Leistung, Sicherheit, Macht*). Über das Ausscheiden seines ehemaligen Partner-Gesellschafters wird nie gesprochen, weil Knopp diesen mit harten Bandagen hinaus gedrängt hatte (*Macht*). Außerdem wird totgeschwiegen, dass Herr Knopp seinen Schwager in dessen Berufskrise auf einen Führungsposten im Unternehmen berufen hat, der zuvor einem anderen Mitarbeiter unter Voraussetzung besonders guter Leistungen versprochen worden war (*Familie, Macht*).

Knopp will sein Unternehmen langfristig erfolgreich führen; er hat in Hinblick auf weitere Expansion gesehen, dass nun andere Führungsprozesse in Gang kommen müssen. Im Zweiergespräch wird ihm anhand seiner persönlichen Werteanalyse klar, dass die Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit und im Organigramm bei den Mitarbeitern Erwartungen weckt, die Knopp nicht halten kann. Sein Ideal des „Team-Erfolgs“ und des „Win-Win-Entscheidens“ hat ihn dazu verleitet, offiziell demokratische Strukturen zu kommunizieren und dennoch seine Entscheidungen über Führungspositionen nicht offen zu legen. Manche Führungsaufgaben sind nominell doppelt besetzt, weshalb Kompetenzen durch verdeckte Machtkämpfe von den jeweils beteiligten Führungsmitarbeitern erkämpft werden. Offiziell gibt es so keinerlei Konflikte, die durch Führungsentscheidungen herbei geführt worden sind.

Durch die Werteanalyse erkennt Herr Knopp, dass er ein Führungsideal aufgebaut und damit ein von außen eingefordertes „Sein-Sollen“ provoziert hat, das einer Ist-Analyse bei Weitem nicht Stand halten kann. Die Führungsmitarbeiter spüren diese Spannung zwischen Sollen und Sein. Begriffe wie „Pseudodemokratie“, „versteckter Absolutismus“, „Vetternwirtschaft“ u.ä. kursieren im Betrieb. Motivierend wirken der gute Ruf des Unternehmens und die erwarteten Zuwachszahlen, die einen sicheren Arbeitsplatz in Aussicht stellen.

Schritte im Coaching

1. Selbstklärung und Selbstdarstellung

Herr Knopp beginnt, ein neues Organigramm zu erarbeiten, in dem er sich zwar nach „unten“ stellt, jedoch als Säule, auf der alles ruht und damit sichtbar als Verantwortlicher. Seine Entscheidung über die Einstellung des Schwagers wird neu aufgerollt: Er erkennt, dass nicht (wie angeblich) seine Werte *Qualität* und *Leistung*, vielmehr seine Wertekombination *Familie* und *Macht* ihn dazu gebracht haben, seinem Schwager den Führungsposten zu geben. Knopp lädt den ursprünglichen Anwärter zum Gespräch ein und versucht, für ihn eine Karriereoption im Unternehmen zu schaffen.

2. Erarbeitung der Werte im Team

Ein Führungsteam-Coaching ergibt, dass sich die Führungspersonen v.a. Klarheit wünschen und mit dem vorgestellten Führungsprofil unzufrieden sind. Sie fühlen sich unsicher in Hinblick darauf, inwieweit sie Herrn Knopp vertrauen können und auch, ob und wie viel er ihnen vertraut. Das Füh-

ungsteam erarbeitet einen eigenen Werte-Pool, der mit Herrn Knopp besprochen und als handlungsleitender Werte-Konsens akzeptiert wird.

3. Arbeit bei Umsetzung und verändertem Einsatz der Werte

Um sein ursprüngliches Führungs-Ideal des Teamerfolgs nicht aufzugeben, geht Herr Knopp erste Schritte, um mit seinen Werten anders umzugehen als bisher: *Macht* hatte als konkrete Auswirkung das Streben, alle Fäden immer in der Hand zu halten und Entscheidungen prinzipiell alleine zu treffen; *Sicherheit* hatte als Folge Kontrollverhalten; *Leistung* hatte als Folge häufig das Übergehen von Menschen. Er gibt nun einige Aufgaben an erfahrene Mitarbeiter weiter und setzt Vertrauen in sie; durch Protokolle und Besprechungen kann Knopp die Vorgänge nachvollziehen. Ein Rahmen wird abgesteckt, in dem Mitarbeiter selbst entscheiden können; welche Entscheidungen „Chefsache“ bleiben, wird offen kommuniziert. Ebenso werden Entscheidungen bzgl. der Kompetenzverteilung offen gelegt.

4. Probleme, Wege, Effekte

Die authentische Unternehmerpersönlichkeit

Dieser Prozess geht nicht ohne Konflikte aus; die Arbeit an Werten und Klarheit hilft jedoch, Argumente nachvollziehbar zu machen und Entscheidungen zu verantworten. Herr Knopp tut sich anfangs schwer, weil er im Spiegel jemand anderen entdeckt, als er selbst sein will. Er hat zunächst befürchtet, dass der authentische Hermann Knopp sein Unternehmensideal nicht verwirklichen kann.

Sein Beispiel zeigt, wie viel Mut und Offenheit solch ein Prozess einem Unternehmer auch abfordern kann. Im Laufe des Coachings wird Knopp angeleitet, sein Ideal zu überprüfen und zu sehen, inwiefern er dies durch seine Werte verwirklichen kann. Dabei lässt er sich gezielt von Mitarbeitern unterstützen, die sein Wertemuster ergänzen können. Er erkennt, dass Klarheit einen wesentlichen Aspekt des Führens darstellt, auch wenn dadurch Konflikte offen werden.

Knopp erlebt die Klarheit im Führungsverhalten letztlich als positiv, weil er seine Rolle als Führungsperson authentisch ausfüllen kann und nicht versuchen muss, jemand anderes darzustellen als er ist.

Profilwerte an Stelle des Leitbildes

Das bisherige Leitbild wird im Laufe des Coachingprozesses abgehängt. Stattdessen wird als gemeinsamer Horizont das Team gesehen, das Produkte bietet, die den Kunden erfolgreicher machen. Das Führungsteam erarbeitet in mehreren Schritten binnen eines Jahres die Profilwerte des Unternehmens. Um diese heraus zu finden, stellen sie sich folgende Fragen: „Wofür steht unser Unternehmen bisher?“ „Was ist auch in zehn Jahren noch aktuell?“ „Welcher Wert ist so, dass bei einem Wegfall das Unternehmen ein anderes wäre?“

Zuletzt stellt das Führungsteam ein Werteprofil mit sechs Werten auf: Gewinn, Sicherheit, Qualität, Innovation, Offenheit, soziale Verantwortung. Aus dem gemeinsamen Horizont und den Werten wird die Strategie

des Unternehmens in Hinblick, Akquise, Umgang mit Kunden und Zulieferern, sowie Marketing entwickelt. Nach innen werden daraus Führungsleitlinien und neue Lohnmodelle abgeleitet.

Wertschätzung

Was Herrn Knopp selbst überrascht ist der Nebeneffekt, dass sich im Laufe des Prozesses Mitarbeiter schätzen lernen, die sich vorher aneinander geliebt hatten. Die Klarheit über Wertemuster hatte das Bewusstsein gefördert, warum manche Unterschiede bestehen und auch dafür, dass unterschiedliche Wertemuster gebraucht werden, um auf den gemeinsamen Horizont zuzugehen. Werte-Bewusstsein hatte zu Wert-Schätzung geführt.

Profil-Werte als Controlling-Instrument

Ähnlich wie bei oben geschildertem Textilunternehmen werden die Profil-Werte als Identitäts-Prüfstein bei Entscheidungskonflikten bewusst heran gezogen. Jährlich wird ein Wochenende gestaltet, bei dem die vergangenen zwölf Monate unter dem Aspekt der Profil-Werte beleuchtet werden und Zeit für aktuelle Fragestellungen bleibt. Auch Auftragsvergaben und Personalentscheidungen werden vor diesem Hintergrund getroffen.

Coaching als Weg zur Self-Decisive Person

Die beiden Fallbeispiele zeigen, dass der Mensch als selbst-entscheidende Person in ihrer Eigenschaft als Führender im Mittelpunkt Sinn-orientierten Coachings steht. So verschieden die Themen auch sein mögen, so geht es prinzipiell darum, sich selbst, die Mitarbeiter und das Unternehmen erfolgreich(er) zu führen. Was als Erfolg – und damit als Sinn – gewertet wird, hängt bereits von den Unternehmenseigentümern ab. Vor dem Hintergrund der beiden Existentialien Freiheit und Verantwortlichkeit wird Führung zu einer Aufgabe, die damit verknüpft ist, sich zunächst selbst zu führen, bevor andere geführt werden. Diese Selbst-Reflexion führt nicht allein zur Frage, wer man sein will, vielmehr zu der, wer man sein *kann*. Die Arbeit am persönlichen Wertemuster unterstützt den Prozess, persönliche Potentiale, Grenzen und Ressourcen zu erkennen, und einen positiven Spannungsbogen zwischen „Ist“ und „Soll“ zu entwerfen, den Frankl als „Noodynamik“ (Frankl 1994, 98) bezeichnet.

Diese Konzeption der Self-Decisive-Person (Fintz 2006b, 106) schließt ein, dass jeder Mensch mehr Potential in sich trägt als er verwirklichen kann, d.h. er trägt auch verschiedene Sinnmöglichkeiten in sich. Welchen Sinn-Horizont eine Person (meist intuitiv) wählt, bleibt ihr überlassen.

Im Unterschied zu metaphysischen Sinn-Fixierungen gilt Sinn als eine Lebensüberschrift, aus der sich verschiedene Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten frei wählen lassen. Gerade diese Subjektivität (nicht zu verwechseln mit Egozentrismus) ist es, die eine Aufforderung an die je einzelne Person richtet. Als ob sich die Verhältnisse umkehrten, erlebt sich das Individuum als Befragter, weil der gewählte Sinn plötzlich zur Verwirklichung drängt. Diese Subjektivität verschafft dem Einzelnen auch eine

authentische Selbstachtung für die eigene Person und ihr Handeln; es löst aus dem häufig missverstandenen Satz, jeder sei ersetzbar, und rückt den Menschen wieder auf den Platz, an dem er sich – gerade als Führungsperson – in seiner Bedeutung für die Gemeinschaft begreifen kann. Sinn-bezogenes Denken, Entscheiden und Handeln kann auf diese Weise Klarheit über Führungswege und -ziele schaffen und Handlungsspielräume ermöglichen, die von Führungspersonen verantwortlich und authentisch gestaltet werden können.

So wirken existentielle Fragen nach Selbstverständnis, Sinn und Werten nicht mehr wie philosophische Anwendungen bei einem späten Glas Wein, sondern sie entpuppen sich als Praxis-relevante Themen, die es lohnt, im Coaching zu reflektieren, um entsprechende Wege einzuschlagen.

Der Mut, sich auf diese Fragen einzulassen, wird auf diese Weise zum Schlüssel des Führungserfolges, weil er die Kunst des Führens lehrt.

Literatur

- Böckmann, K. (1990). *Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft.*
- Fintz, A. S. (2006a). *Die Kunst der Beratung. Jaspers' Philosophie in Sinn-orientierter Beratung.* Bielefeld: Aisthesis.
- Fintz, A.S. (2006b). *Führungskoaching als philosophische Praxis.* In: Information Philosophie 34(3), S. 104-110).
- Frankl, V. E. (1994). *Ärztliche Seelsorge. Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse (4. Aufl.).* Frankfurt am Main: Fischer.
- Frankl, V.E. (1959). *Das Menschenbild der Seelenheilkunde. Drei Vorlesungen zur Kritik des dynamischen Psychologismus.* Stuttgart: Hippokrates
- Frankl, V.E. (1977). *...trotzdem ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager.* München: dtv.
- Frankl, V.E. (1993). *Theorie und Therapie der Neurosen.* München: UTB.
- Frankl, V. E. (1996). *Der Wille zum Sinn (3. Aufl.).* München: Piper.
- Höhler, G. (2004). *Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen.* München: Ullstein.
- Jaspers, K. (1973a). *Allgemeine Psychopathologie.* Berlin: Springer.
- Jaspers, K. (1973b). *Philosophie Bd. 2. Existenzerhellung.* München: Piper.
- Sprenger, R. (2005). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse.* Frankfurt am Main: Campus.
- Steiger, Th., Lippmann, E (1999). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Bd. II.* Berlin: Springer.